

2014年度 第3四半期実績および見通し

2015-1-30

株式会社 資生堂
執行役員 最高財務責任者
直川 紀夫

当資料の記載内容のうち、歴史的事実でないものは、資生堂の将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測です。これらの将来予測には、リスクや不確定な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、記載の見通しとは異なる可能性があります。

- 財務・IR担当の直川紀夫です。
- これより、2014年度第3四半期実績と年間見通しについてご説明します。

2014年度 第3四半期累計実績 要約

(億円)	実	績	前	年	比	外	貨	前	年	比	前	年	差
売上高	5,558				+3.8%					+0.2%			+204
	[1,901]				[+8.7%]					[+6.0%]			[+152]
国内	2,650				Δ2.4%					Δ2.4%			Δ64
	[924]				[+3.2%]					[+3.2%]			[+29]
海外	2,908				+10.2%					+2.8%			+268
	[976]				[+14.4%]					[+8.9%]			[+123]
営業利益	188				Δ43.6%					Δ46.6%			Δ145
経常利益	205				Δ42.0%					-			Δ149
特別損益	201				(Δ50)					-			+251
純利益	278				+66.1%					-			+111

- 海外売上比率 52.3% (+3.0pp)
- 営業利益率 3.4% (Δ2.8pp)
- 為替レート ドル=103.0円(+6%)、ユーロ=139.5円(+10%)、中国元=16.7円(+6%)

()内は3Q(3ヵ月)実績
()内は前年実績

- はじめに、損益計算書の要約です。
- 第3四半期累計の連結売上高は、前年に対し、3.8%増収の5,558億円となりました。
- 国内は、第3四半期では、+3.2%となったものの第1四半期の消費税増税前の駆け込み需要の反動が影響し、累計では、▲2.4%の2,650億円。
- 海外は、7月～9月の第3四半期では、現地通貨ベースで+8.9%となり、累計では+2.8%、円ベースで、累計+10.2%の2,908億円となりました。
- 営業利益は前年に対し43.6%減益の188億円。国内での、売上減による差益減および、賞与などの人件費増に加え、海外でのマーケティング投資強化や米国物流センターのトラブル対応コストなどが影響しました。
- 特別損益は、4月にデクレオール・カリタブランドの譲渡益などがあり201億円。純利益は、66.1%増益の278億円となりました。

売上高 報告セグメント別 国内化粧品事業

SHI/EIDO

(億円)	2014年度 第3四半期累計			2014度 第3四半期(3ヵ月)		
		前年差	前年比		前年差	前年比
カウンセリング	1,287	△35	△2.7%	505	+31	+6.6%
セルフ	542	△7	△1.2%	156	△5	△3.3%
トイレットリー	249	△19	△7.1%	73	+1	+0.9%
化粧品	2,078	△61	△2.9%	733	+27	+3.8%
ヘルスケア	108	△4	△3.4%	29	△3	△10.4%
その他	267	+7	+2.7%	91	+8	+9.5%
国内化粧品	2,454	△58	△2.3%	854	+31	+3.8%

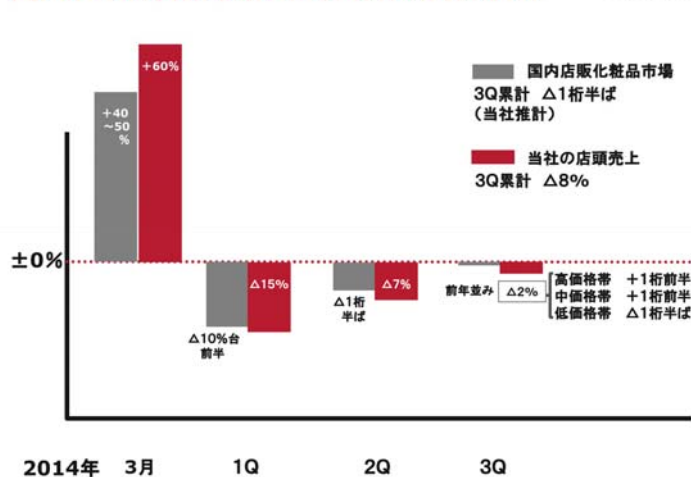
(億円)	14/12期	13/12期	前年差	前年比
営業利益	202	281	△79	△27.9%
利益率	8.2%	11.1%	△2.9pp	

- 続いて、連結業績における報告セグメント別の状況です。
- 国内化粧品事業の売上は、ご覧の通りです。第3四半期累計の営業利益は、27.9%の減益となりました。

3

国内店販化粧品市場と当社の店頭売上状況

SHI/EIDO



- それでは、国内について少し詳しくご報告します。まず、国内店販化粧品市場と当社の店頭売上の状況です。
- 国内店販化粧品市場は、第3四半期では、ほぼ前年並みとなりました。
- 一方、当社の第3四半期の店頭売上は、中・高価格帯は、回復基調となっていますが、低価格帯の低迷により全体では▲2%となりました。

4

国内化粧品事業 中・高価格帯ブランドの回復 SHISEIDO

- イノベーションしたブランドの力強い成長
- 「ICHIGANプロジェクト」の貢献
- インバウンド売上の拡大

※店頭売上前年同月比推移

10月ブランド刷新
9月「アルティモーション」発売
11月ブランド刷新

グローバルブランド「SHISEIDO」
エリクシール
マキアージュ

強化した主カブランドの店頭売上は回復基調へ

「ICHIGANプロジェクト」でブランドイノベーションを強力推進

インバウンド対策強化

多言語対応タブレット端末の活用
成田国際空港内 養生堂コーナー

- 国内の第3四半期は、強化した主力のブランドの店頭売上が回復基調に転じました。
- 特に、イノベーションをした「エリクシール」や「マキアージュ」は、商品、コミュニケーションの強化に加え、本社から販売会社までが一体となった「ICHIGANプロジェクト」が店頭売上の伸長に大きく貢献しました。
- また、インバウンド売上が拡大しています。当社は、デパートを中心とした特設コーナーの設置や多言語に対応したタブレット端末の活用を促進するなど、対策を強化した結果、インバウンド売上は前年の3倍を超えました。最も効果が出ているデパートチャンネルでは、店頭売上全体も前年比で10%近い成長を遂げています。
- 一方、まだ課題として残っているのは、「アクアレーベル」や「インテグレート」などの低価格セルフの苦戦に加え、ヘアケアやボディー、そしてメンズカテゴリーの低迷です。この結果、注力したブランドの店頭売上は好調であるものの、全体を押し上げるまでに至っていません。

国内化粧品事業 「攻め」のマーケティングの継続 SHISEIDO

進化した「ICHIGANマーケティング」で カウンセリング領域強化を加速

1月21日発売「PRIOR」
2月21日発売「エリクシール」
2月21日発売「マキアージュ」
3月21日発売「HAKU」

3月21日、先進のシミ予防研究から機能型化粧水と乳液、ついに完成。

ICHIGAN SHISEIDO
プロジェクト

- 第4四半期は、当初から計画していたカウンセリング領域に加え、セルフ・トイレタリー領域の強化にも取り組みます。
- ブランドのイノベーションにあたっては、新たな技術を応用した画期的な新製品に加え、コミュニケーションの刷新、研究開発から販売までを一気通貫した「ICHIGANマーケティング」の推進で店頭売上拡大をめざします。
- 新たな市場開拓をめざして導入した、シニア女性向け新ブランド「プリオール」は、12月より「ワタシプラス」でヘアケア製品を先行発売したところ早期に完売するなど店頭発売前からの話題喚起が引き金となり、1月21日の店頭発売後も、ヘアケア製品やファンデーションが牽引し、新しいお客さまとの出会いの場が着実に広がっています。

国内化粧品事業 「攻め」のマーケティングの継続 /SHISEIDO

進化した「ICHIGANマーケティング」で
カウンセリング領域強化を加速



1月21日発売
「プリオール」



2月21日発売
「エリクシール」



2月21日発売
「マキアージュ」



3月21日発売
「HAKU」

SHISEIDO
ICHIGAN プロジェクト

- そして、2月には、イノベーション後、売上成長を続けている「エリクシール」では、高い紫外線防止効果を望むお客さまの声に応えた日中用美容乳液を、「マキアージュ」では、新技術を応用したファンデーションを導入し、持続的成長かつ、さらなるシェア拡大をめざしていきます。これに加え、3月には、当社の技術的な最大の強みである美白領域で、泡状乳液といった新アイテムも含め、「HAKU」をライン化します。

6-2

国内化粧品事業 セルフ・トイレタリー領域の強化 /SHISEIDO

「TSUBAKI」刷新を中心とした
ヘア・ボディケア、メンズカテゴリーの強化



2月21日発売
「アネッサ」



3月下旬発売
「TSUBAKI」



2月中旬発売
「専科」



2月21日発売
「アデノゲン」

- さらに、課題となっていたヘアケア領域では、3月に「TSUBAKI」のイノベーションにより、商品、コミュニケーションを刷新し、勝負に出ます。また、ボディでは、「アネッサ」と「専科」、メンズでは「アデノゲン」の強化にも取り組み、ブランドポートフォリオの強化を進めていきます。

売上高 報告セグメント別 グローバル事業

SHISEIDO

(億円)	2014年度 第3四半期累計			2014年度 第3四半期(3カ月)		
		前年比	外貨 前年比		前年比	外貨 前年比
化粧品	2,707	+12.0% [+12.5%]	+4.5% [+5.0%]	921	+17.9% [+18.7%]	+12.1% [+12.9%]
プロフェッショナル	319	△9.3% [+3.3%]	△13.2% [△0.6%]	96	△18.4% [+1.8%]	△20.4% [△1.3%]
グローバル	3,026	+9.3% [+11.6%]	+2.3% [+4.4%]	1,017	+13.1% [+16.9%]	+7.9% [+11.3%]

※〔〕デクレオール・カリタブランドの譲渡影響除く

(億円)	14/12期	13/12期	前年差	前年比
のれん等償却前 営業利益	37	99	△62	△62.6%
営業利益	△31	33	△65	-
利益率	△1.0%	1.2%	△2.2pp	

- 次にグローバル事業です。
- 第3四半期累計の現地通貨ベースの売上は、+2.3%となりましたが、営業利益は主に「ベアミネラル」と中国におけるマーケティング投資強化や米国物流センターのトラブルなどにより、減益となっています。

8

海外 2014年度第3四半期(7~9月)の総括

SHISEIDO

地域	3Q売上前年比 (外貨前年比)	内容
海外計	+14.4% (+8.9%)	(+)「アルティミューン」が全地域で好調に推移
米州	+22.4% (+16.4%)	(+)「ベアスキン」、「NARS」ブランドの好調継続
欧州	+15.2% (+9.2%)	(+)フレグランス事業の売上増 (△)デクレオール・カリタブランドの売却に伴う売上減
アジア・ オセアニア	+7.2% (+2.5%)	(+)トラベルリテール、マレーシア、中国Eコマースの好調

「アルティミューン」が全世界でビューティーアワードを受賞



日本でも数多くのベストコスメを受賞



「プリ・デクセランス」受賞



- 海外の第3四半期は、外貨ベースで+8.9%。すべての地域で前年を上回り、「アルティミューン」を発売したグローバルブランド「SHISEIDO」は、全世界で好調に推移しました。
- この「アルティミューン」は、売上だけでなく、世界で最も権威ある「プリ・デクセランス」をはじめ、2014年の「ベストコスメ」を全世界で受賞し、ブランド強化に大きく貢献しています。特に日本では、若い世代のお客さまとの出会いが増えていることに加え、購入者の2割が新規顧客となっており、リピート客もすでに3割を超えています。この「アルティミューン」がグローバルブランド「SHISEIDO」の成長の鍵を握っており、さらなる強化に向けた計画構築を急ピッチで進めています。

9

海外 2014年度第4四半期(10~12月)の概況 SHISEIDO

地域	4Q売上 (外貨前年比)	内容
米州	前年並み	(+)「NARS」ブランド、フレグランス事業の好調継続 (△) ZOTOS社
欧州	前年並み	(+)フレグランス事業 (△)ドイツ、イタリア (△)デクレオール・カリタブランドの売却に伴う売上減
アジア・ オセアニア	前年を下回る	(+)トラベルリテール事業 (△)中国、アジアにて在庫適正化を実施

*本資料における売上増減は、通報値を簡易的に集計したものであるため、連結決算で開示される実際の地域別売上の外貨ベース前年比とは内容が異なる可能性があります。



「NARS」



「narciso rodriguez」 「ISSEY MIYAKE」

- 海外は、すでに第4四半期を終了しているため、年間と合わせて売上の概況をご説明します。
- 米州の第4四半期は、「NARS」やフレグランス事業などが好調を持続したものの、ZOTOSが前年を下回り、地域全体では前年並みとなりました。第1四半期に発生した物流センターのトラブルは、関連するコスト増は継続しているものの、最需要期である第4四半期のオペレーションは円滑に進み、機会損失は無くなりました。
- 下期、二桁伸長と成長軌道に乗る「ベアミネラル」や「NARS」、フレグランスが売上面では貢献し、年間では前年を上回りました。
- 欧州の第4四半期は、フレグランス事業が堅調に推移したものの、ドイツ、イタリアなどの主要国で苦戦したこと、デクレオール・カリタブランドの売却に伴う売上減などにより、前年並み、年間でも、ほぼ前年並みの水準となりました。
- アジアの第4四半期は、トラベルリテール事業は好調を持続したものの、中国を中心とした在庫適正化を進めたことで前年を下回り、年間でも前年を下回る結果となりましたが、2015年度は店頭売上と出荷売上が健全に連動し、順調にスタートしています。

10

海外 ブランド力強化の加速 SHISEIDO

画期的な新製品の導入

店頭カウンター刷新の加速



「BOP グローリバイバル セラム」



3月発売
「パーフェクト UVプロテクション N」



「ベアミネラル コンプレクション レスキュー」

- 今後の海外でのブランド強化ですが、グローバルブランド「SHISEIDO」からは、1月に肌の循環システムに着目した美容液、3月には、汗や水を感じすることで紫外線防御膜が強くなるという最先端技術を採用したサンスクリーンなどを導入するとともに、店頭サービスおよび、プレゼンスの向上を狙いに、コーナー投資を大幅に強化し、カウンターの刷新を進めることで、ブランド力向上を図ります。
- また「ベアミネラル」からは、市場拡大を続けるBBクリームやCCクリームに対応する新乳液ファンデーションを1月に発売し、昨年の5月の発売以来、北米だけで店頭売上ベース約50億円を売り上げた「ベアスキン」と合わせて、マーケティング投資を強化し、成長性の拡大をめざします。
- このように、グローバルレベルでも画期的な新製品の導入を通じて、強いブランドづくりを進め、売上拡大を実現します。

11

中国事業再建に向けた取り組み

成果が現れている点

- 構造改革の推進
- EC事業部門の独立化
- マーケティング機能の「現地化」加速
- 新たな現地法人責任者就任などの新組織体制

取り組み進行中の課題

- ブランドポートフォリオ構築
- ビューティーコンサルタント活性化への取り組み

- 次に、中国です。12月に「VISION 2020」の中で発表した通り、社内改革プロジェクトを、中国の事業所横断で進め、中国事業再建に向け着実に実行に移しています。
- すでに、ブランドを横断するEC事業部門の独立化やマーケティング機能の現地化が急ピッチに進み、1月からは、プレステージ事業の責任者に初めて現地の人材が就任するなど、変革に向けた人と体制の構築が整い始め、緊張感の中にもやる気に満ちた組織に転換しつつあります。
- 一方、お客さま調査をベースとするブランドポートフォリオ構築や、ビューティーコンサルタントの活動活性化への取り組みについては、計画通り進めています。
- 2014年度売上は、1桁半ばのマイナス成長となりましたが、2015年度は成長に向け、マーケティング投資を強化し、変化の激しい市場に対応していきます。

貸借対照表

(億円)

	14/12末	(対14/3末)		
		増減	為替除く	為替
流動資産	3,917	△109	△139	+30
現金・有価証券	1,109	△180	△193	+14
受取手形・売掛金	1,241	△142	△142	+0
たな卸資産	1,112	+209	+198	+12
固定資産	3,906	△81	△144	+62
有形固定資産	1,327	△22	△33	+10
無形固定資産	1,574	△93	△146	+53
投資その他	1,006	+34	+35	△1
資産計	7,824	△190	△282	+92

使用為替レート
(2014/12末): US\$109.5円、€138.9円、中国元17.8円
(2014/3末): US\$105.4円、€145.0円、中国元17.4円

	14/12末	(対14/3末)		
		増減	為替除く	為替
負債	4,006	△421	△441	+20
仕入債務・未払金	902	△88	△87	△1
有利子負債	1,280	△279	△282	+3
退職給付に係る負債／引当金	743	+135	+136	△1
純資産	3,818	+231	+159	+72
株主資本	3,450	+95	-	-
その他包括利益	146	+115	-	-
少数株主持分	212	+20	-	-
負債・純資産計	7,824	△190	△282	+92

(注) 主要な勘定科目のみ
(2014/12末) 自己資本比率46.0%、有利子負債比率25.1%
(2014/3末) 自己資本比率42.2%、有利子負債比率30.3%

- 続いて、貸借対照表です。
- 12月末の総資産は7,824億円と、14年3月末に比べ190億円減少しました。このうち円安による為替影響が92億円あるため、実質的には282億円の減少となります。
- これは、デクレオール・カリタブランドの譲渡により得た資金を原資とし、負債の返済を進めたことが大きな要因です。
- なお、「自己資本比率」は前年度末から3.8ポイント上昇し、46.0%、「有利子負債比率」は5.2ポイント低下し、25.1%となり、財務の安定性は増しました。

2014年度 通期見通し

SHI/EIDO

(億円)	15/3期	14/3期	前年比	外貨 前年比	10月 発表差
売上高	7,750	7,620	+1.7%	△2%	+50
国内	3,630	3,773	△3.8%	△4%	△40
海外	4,120	3,848	+7.1%	△1%	+90
営業利益	250	496	△49.6%	-	±0
経常利益	260	514	△49.4%	-	±0
特別損益	185	△10	-	-	±0
当期純利益	300	261	+14.7%	-	±0

- 海外売上比率 53.2%
- 営業利益率 3.2%
- 予想ROE 8.6%
- 為替レート ドル=105.9円(+8%)、ユーロ=140.4円(+8%)、中国元=17.2円(+8%)
- 配当 中間10円、期末10円(予定)

- 次に、通期見通しです。売上高は、50億円増額の7,750億円。国内は、第3四半期の店頭売上回復の遅れを織り込み、前回から40億円減額の3,630億円。海外は、為替を実績ベースに置き換えたことなどから、90億円増額の4,120億円とします。
- 営業利益は、国内の売買差益減を人件費、経費の効率化、海外現地事業所の利益増によりカバーし、以下の全ての段階利益も含め、変更はありません。
- 配当については、当初予定通り、期末10円、年間20円を予定しています。

14

動け、資生堂。

SHI/EIDO

- ブランド刷新とポートフォリオ強化
- 「ICHIGANマーケティング」の実行
- 「VISION 2020」お客さま起点の意識・行動変革
- 組織改革と融合した構造改革の推進

一新、TSUBAKI



社内向け「VISION 2020」説明会

持続的な成長の実現へ

- これまで説明したとおり、第3四半期は、注力したブランドでは成果が出ているものの、まだ全体を底上げするには至っていません。そのため、今月以降も「TSUBAKI」を筆頭にブランドのイノベーションを実施し、ポートフォリオの強化を進めていきます。「TSUBAKI」の新しいコミュニケーションワードは、「一新、TSUBAKI」。そして、「TSUBAKI」だけでなく、資生堂も大きく変わっています。
- また、「ICHIGANプロジェクト」は、短期的なプロモーションではなく、社内で当たり前のように取り組む「ICHIGANマーケティング」として、組織風土の形成が進み始めました。
- 12月に発表した「VISION 2020」では、「動け、資生堂」をキーワードに、社員一人ひとりがお客さま起点にどのように意識や行動を変えていくのか、各組織ごとにさまざまなセッションがスタートし、意識、行動変革に火がつき始めています。

15-1

動け、資生堂。

SHISEIDO

- ブランド刷新とポートフォリオ強化
- 「ICHIGANマーケティング」の実行
- 「VISION 2020」お客さま起点の意識・行動変革
- 組織改革と融合した構造改革の推進

一新、TSUBAKI



社内向け「VISION 2020」説明会

持続的な成長の実現へ

- 一方、構造改革を進める社内プロジェクトは、マトリックス型組織改革と融合し、全世界でそれぞれの責任者が主体的に取り組んでおり、日々、改善策を議論しながら、早期成果の刈り取りに向けて確実に進めています。
- このような一つひとつの取り組みが、全体戦略としてつながることで、持続的な成長への転換を図っていきます。
- 今後4月からの新体制も確定し、それぞれ自らの責任のもとで、直近の状況も踏まえ、計画を再レビューしながら、新たな強化策も盛り込み、4月の決算発表の時に新3カ年の売上・利益計画、各事業の具体的な戦略についてご案内します。
- 私からは以上です。

15-2

【補足データ1】 報告セグメント別 売上高・営業利益

SHISEIDO

(億円)		14/12期	13/12期	前年差	前年比
国内化粧品		2,454	2,512	△58	△2.3%
グローバル		3,026	2,768	+257	+9.3%
その他		78	74	+4	+5.6%
売上高		5,558	5,354	+204	+3.8%

国内化粧品		202	281	△79	△27.9%
グローバル		△31	33	△65	-
その他		17	16	+1	+8.5%
全社・消去		△0	3	△4	-
営業利益		188	333	△145	△43.6%

【補足データ2】 売上高 地域別

	(億円)	14/12期		13/12期		前年差	前年比	外貨 前年比
		売上高	構成比	売上高	構成比			
日 本	2,650	47.7%	2,714	50.7%	△64	△2.4%	△2.4%	
米 州	928	16.7%	830	15.5%	+98	+11.9%	+4.9%	
欧 州	757	13.6%	698	13.0%	+59	+8.4%	△0.6%	
ア ジ ア ・ オ セ ア ニ ア	1,223	22.0%	1,112	20.8%	+111	+10.0%	+3.4%	
中 国	807	14.5%	724	13.5%	+82	+11.3%	+4.4%	
ア ジ ア (excl.中国)	416	7.5%	388	7.3%	+29	+7.4%	+1.5%	
海 外 計	2,908	52.3%	2,640	49.3%	+268	+10.2%	+2.8%	
合 計	5,558	100%	5,354	100%	+204	+3.8%	+0.2%	

【補足データ3】 売上原価および販管費

	(億円)	14/12期		増減 +:コスト減	前年比	為替 影響額	為替影響 除く増減 +:コスト減
		売上高	売上比 率差(+低下)				
売 上 原 価	1,381	24.8%	△0.2%	△66	+5.0%	△52	△14
販 管 費	3,988	71.8%	△2.6%	△283	+7.6%	△133	△150
(国 内)	2,007	75.9%	△3.2%	△41	+2.1%	-	△41
(海 外)	1,981	68.0%	△2.3%	△242	+13.9%	△133	△108
M コ ス ト	1,265	22.8%	△1.7%	△138	+12.3%	△48	△90
人 件 費	1,417	25.5%	△0.5%	△76	+5.7%	△40	△36
経 費	1,237	22.3%	△0.4%	△65	+5.6%	△40	△25
M&A関連償却費	69	1.2%	△0.0%	△3	+4.1%	△5	+2

【補足データ4】 販管費 国内海外内訳

(億円)		14/12期	13/12期	増減 +:コスト減	前年比	為替 影響額	為替影響を 除く増減 +:コスト減
国	内	565	564	△1	+0.1%	-	△1
海	外	700	562	△138	+24.5%	△48	△90
M	コスト	1,265	1,127	△138	+12.3%	△48	△90
国	内	815	784	△30	+3.9%	-	△30
海	外	602	556	△46	+8.3%	△40	△6
人	件費	1,417	1,340	△76	+5.7%	△40	△36
国	内	626	616	△10	+1.7%	-	△10
海	外	611	556	△55	+9.9%	△40	△15
経	費	1,237	1,172	△65	+5.6%	△40	△25
国	内	1	1	+0	△0.0%	-	+0
海	外	68	66	△3	+4.2%	△5	+2
M & A	関連償却費	69	67	△3	+4.1%	△5	+2
国	内	2,007	1,966	△41	+2.1%	-	△41
海	外	1,981	1,740	△242	+13.9%	△133	△108
販	管費合計	3,988	3,705	△283	+7.6%	△133	△150

動け、資生堂。